

中小企業の現状と経営

岡田 浩一

1 はじめに

1991年に「バブル崩壊」といわれて以来、今日まで長期的景気低迷が続いている。この景気低迷により、毎年多くの中小企業が倒産・廃業を余儀なくされ、「バブル崩壊」以降、毎年10,000件を越える倒産を数えるようになっている。1998年には、戦後3番目のワースト記録となる18,988件の企業倒産が発生、99年には15,460件の倒産となった¹⁾。

2000年に入り各種の景気報告では、日本経済は、緩やかな景気回復基調に転じているという報告がなされ、倒産件数についても、毎月の前年同月比では、減少傾向がみられるようになってきている。

しかし、景気ウォッチャーによる実感は、景気の回復を感じないとする答えが多く、依然現場での景況感は悪いようである。さらに、昨年来マスコミでも大きく取り上げられ、世論の注目を浴びている商工ローンの問題など、中小企業の金融の現状は、厳しいものである。この中小企業の資金繰りをめぐっての一連の問題は、金融というよりも、そもそもの仕事量の減少や、発注元からの厳しいコスト・ダウン要求が根底にある。こうした中小企業経営の現場で、はたして景気回復という言葉を当てはめることができるのか疑問である。

戦後からこれまで、日本における中小企業経営は、さまざまな経済環境の変化のなかで揺らいできた。今日の中小企業経営が直面している厳しい環境は、日本の産業構造の転換と連動し、構造的かつ、長期的なものとして捉える必要がある。今日のこうした状況、すなわち構造変化を決定づけたのは、1985年のプラザ合意による急速な円高進行にまで遡ることになるであろう。円高の進行により、輸出関連産業とそれを支える多くの中小企業に強い影響が現れたのである。基本的には、国内生産がコスト高となり、価格競争力が低下した結果もたらされた問題であった。

この問題の解決策として、多くの企業が低賃金労働力、低コストを求めて海外への生産シフトを開始することになった。くわえて、国内経済体質を内需転換することにより、為替変動に影響を受け難い生産体制への転換も始まった。国内の中小企業にとって前者の動向は、企業存

続に関わる大問題として捉えられた。こうした流れは、プラザ合意以前までの中小企業経営と、それに基づく分業関係に変化をもたらすことになる。すなわち、従来構築してきた中小企業の集積構造の機能が、大きな変化の局面に対応できなくなり、新たな構造と機能を模索しなければならなくなったということであろう。

この変化の始まった当初においては、国内の中小企業にたいして内需転換、「棲み分け」が強調された。低廉・豊富な労働力を背景に展開するアジア企業にたいして、技術力の高い国内中小企業との役割分担がなされれば、国内の中小企業へのマイナス影響は抑制されるという見方があったからである。しかし、「棲み分け」の背後にある技術格差は、技術移転によりしだいに縮小し、機能の役割分担としてイメージした境界線が崩れ、アジア企業との競合範囲の拡大となって国内の中小企業を襲ってきているのである。

国内の中小企業にとって、技術格差の縮小、競合範囲の拡大が意味することは、製品の性能、品質などの高度性は所与のものとして捉えられ、価格競争を展開しなければならないという実態である。それゆえ、中小企業にたいするコスト・ダウン要求は厳しさを増し、経営を圧迫しているのである。これに耐えることのできない企業の倒産、廃業が上記の倒産企業数のなかに多く含まれているのである。

こうした多くの企業の倒産・廃業は、しだいに中小企業の集積を崩壊させるものとなっている。そして集積構造の崩壊が技術蓄積を崩壊させ、最終的には生産技術の基盤を失わせるのではないかという危機感が高まってきたのである。それが、「日本の製造技術が危ない」「日本の製造技術が失われる」という危機説となって現れているのである。従来、一定の地域に中小企業が密集して存在し、それぞれの企業が生産工程の部分を担当することで有機的な機能を果たすようになった集積構造が、転換が迫られているのである。そして、個々の中小企業が、この転換に対応しなければ存立し得ないという状況になっているのである。

以下では、東京圏に集積する中小企業という視点から、経済環境の変化とそれに伴う中小企業の集積構造の変化について考察しながら、その変化を加速させていると思われる中小企業へのコスト・ダウンの実態、そして、厳しい実態のなかで再生産されなくなってきている中小企業の技術・技能者の問題、後継者の問題などについてみていく。

2 高密度集積の形成と現状

図表1にみられるように、東京の工場数は、1980年代にはいるまでは、一貫して増加傾向をみせている。しかし、その増加傾向を支えているのは、従業員3人以下の小規模企業の増加であり、中規模企業や大規模企業は、横這いないし減少し続けてきたのである。すなわち1960,70年代は、小規模企業の高密度化が進展してきた時期であり、今日の集積構造の特徴付

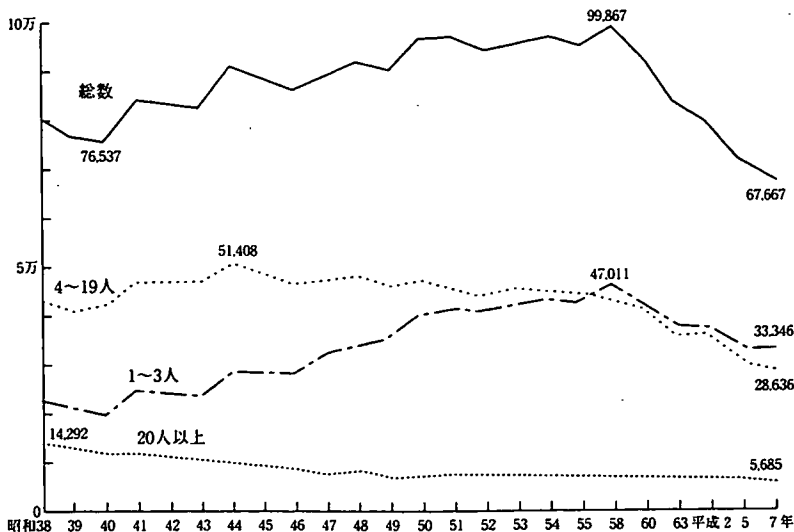
けがなされ始めた時期である。

その特徴を分業関係という視点から意味付けると、小規模企業の高密度化は、事業の専門化を促進し、分業の深化をもたらしたことになる。なぜなら、小規模企業は、多分野にわたって幅広い事業活動を展開することが困難であり、特定の分野に専門特化するということが自然であるからである。

こうした小規模企業の高密度化、すなわち分業の細分化対応という状況は、高度成長を経験した後に、ニーズが多様化し、市場が細分化し始めるなかで、重要な意味をもっていたといえる。多様化するニーズ、細分化する市場に対応する生産をおこなうためには、それぞれの専門分野での技術向上が必要となり、専門特化して存立する小規模企業の果たす役割が重視されるからである。

そして、大田に代表される小規模企業の高密度集積地域においては、小規模企業が専門特化することによって、大規模企業のような自己完結的な生産がなされないという特質を他企業との連携によって補完しあう形態で補うようになる。すなわち、「仲間回し」といわれるネットワークの形成である。このネットワークの形成により、「大田にいけば、どんな設計図も数日のうちに製品の形としてできあがってくる」といわれる生産体制が地域として構築されてきたのである²⁾。

図表1 東京の工場数の推移



資料：「東京の工業」各年版

出所：「平成10年版 東京都中小企業経営白書」1998年。

この独特な生産体制は、日本の産業の基幹的な部分を担う役割を果たすようになり、「ナショナル・テクノポリス」と呼ばれるまでになったのである。そしてこのことは、特定の産業、特定の親企業に専属的關係をもつという企業關係を越え、あらゆる産業のさまざまな企業との關係をもち、さまざまな製品の生産における基礎を支えるという独特な存立を可能としたのであった。

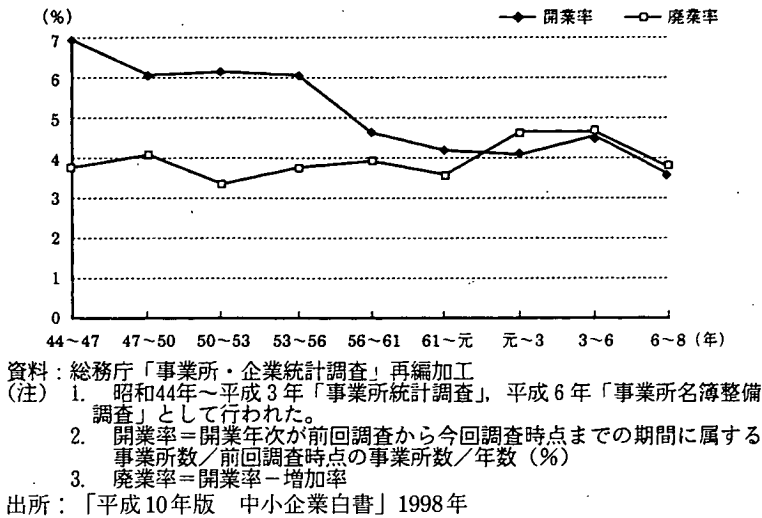
このような独特な中小企業集積は、日本の産業全般における加工機能の土台として、あるいは、“コア”として評価されるようになるのである。そして、この集積は、さらに相乗効果として、いっそうの集積の高度化をもたらすことになる。すなわち、技術・ノウハウ蓄積の高度化、全包的技術情報の蓄積、新規開発対応能力のさらなる蓄積である。こうした能力の集積は、鑄造、鍛造、プレス、研磨、メッキなど、生産活動の基盤となるそれぞれの業種に分かれて、それぞれの分野のスペシャリストとして存立する中小企業が、それぞれに保有し、それらの企業が分業關係を維持する一大集積拠点を形成したことによって構築されたのである。

しかし、近年の中小企業を巡る環境の変化（長引く不況）は、この集積構造のメリットを崩し去る勢いで進んでいる。長期的景気低迷という点では、1970年代に経験したことがあげられ、その際にも多くの中小企業がダメージを受けたのであるが、今日の状況とは少々異なりをもっている。それを顕著に現しているのが、製造業の開廃業率の逆転現象である（図表2参照）。開廃業率は、別な言い方をすれば企業の新陳代謝力といえるのであるが、この新陳代謝力の落ち込みが、今日の中小企業環境を厳しくしている要因として考えられる。

かつて、1970年代にドル・ショック、オイル・ショックという外的要因による不況を経験するなかでも、小規模企業の活発な開業は、企業の新陳代謝を促進し、マクロ的には経済活力を維持することが可能であった。すなわち、経済環境に対応できる企業が生き残り、経済環境に対応できる企業が新たに登場するということであった。高度成長後の低成長期は、確かに、中小企業にとって経済的な停滞を余儀なくされてはいたものの、全体的な企業活力という点では、今日以上の力をもっていたことになる。

しかし、こうした状況は1980年代にはいと様相を変え始めることになる。1983年をピークとして1984年から、東京の工場数の減少傾向がみられるようになったのである。新規事業の開業が低迷し始め、同時に事業の継承を放棄する企業の増加が工場数の減少ということにつながったのである。それは、企業の新陳代謝力の低下が始まったということなのである。そして、このことは時期を同じくして、中小企業の開廃業率の逆転現象となって現れた。

図表2 中小企業の開廃業率の逆転

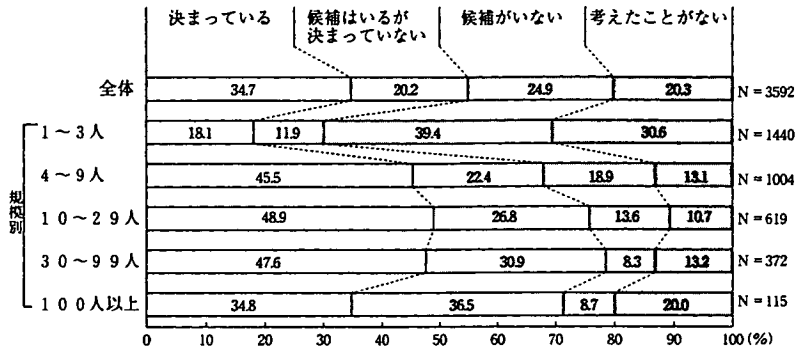


企業のnew陳代謝力の低下、その具体的現象としての新規開業・事業継承の停滞をもたらした背景には、国内の内的要因として次のようなことがあげられる。それは、東京を中心とした一極集中による地価の高騰、必要設備の値上がりなどを原因とする創業時の最低必要資本量の増大、くわえて、事業に対する規制の強化も大きく影響したとみられる³⁾。さらに、外圧的要因として、プラザ合意以降の円高の進行により、国内生産の優位性が低下したこともあげておく必要がある。

そして企業体質という点からは、かつて新規開業が活発であった当時の創業者の高齢化が進み、それに対応する後継者を確保することが困難なため、事業継承難が進展したことがあげられる。高齢化が進んだ多くの中小企業において、後継者が決まっていないとする企業がかなり多いということも、開廃業率の変化の大きな要因としてあげられよう (図表3参照)。

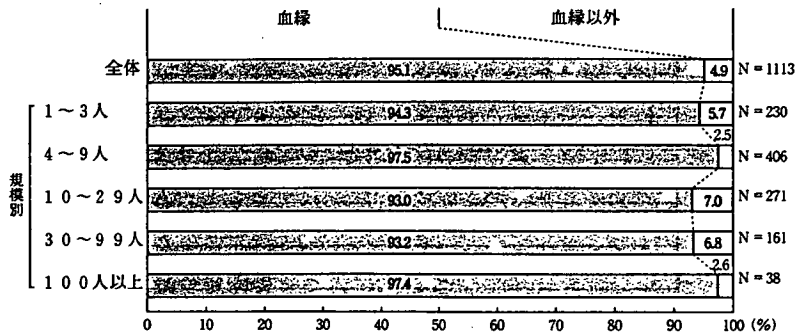
また、従業員1～3人規模の企業が集積構造の中核をなしてきたことは先に述べたとおりであるが、この規模の企業における事業継承は、親子関係を中心とした親族による継承が主流であり、親族以外の後継者の候補を見つけることはきわめて困難であることが問題をいっそう深刻にしているといえる (図表4参照)。こうした現状を背景とした工場数の減少は、しだいに企業のnew陳代謝力を低下させ、全体的な企業活力を停滞させることになったのである。大田においてもプラザ合意以降、工場数の減少が始まり、その回復は未だにみられていないどころか、

図表3 後継者の有無



出所：図1に同じ

図表4 後継者の血縁関係



出所：図1に同じ

企業数の減少傾向は続いているのである⁴⁾。

ここで問題だったのは、バブル経済により、経済活力が根本的に停滞しているということが見落とされることになり、水面下で企業の新陳代謝活力が停滞していった現実が捉えられていなかったことである。それゆえ、バブル崩壊とともに、それまで水面下で進行していた活力停滞の影響が一気に噴き出すことになる。

バブル崩壊による長期的不況下において、企業の倒産件数は増大し、その負債額も多大なものになる一方で、新規開業などの新陳代謝の側面から、企業にとっての積極的側面がみられない状況となったのである。このことが、景気停滞局面からの脱出を難しくしている大きな原因と考えることができ、今日の中小企業政策のなかで起業・創業促進に関わるものが多くみられるようになってきていることと関係があるのである。

3 集積構造の機能的役割とその変化

上でみたように、個々の企業レベルで小規模化の進んだ集積構造、それを支えた小規模企業開業の活力停滞は、長期的不況のなかで、集積構造を大きく変化させる可能性を秘めているとともに、中小企業の分業構造にも影響を及ぼすこととなる。

かつて、大田が集積地として求められた機能的役割は、大量生産型産業を支える下請企業としての役割というものであったといえる。京浜工業地帯の中心に位置し、地理的条件にも恵まれながら、さまざまな産業が大量生産をおこなう上で、必要不可欠な存在としてその役割を演じてきた。この役割は、経済環境の変化によって次第に変化していくことになる。すなわち、大量生産型下請中小企業集積から、高付加価値小ロット生産をおこなう中小企業の集積へというものであった。具体的には小ロットの試作品加工で、高度な技術力を必要とし、短納期を実現するというものへの変化である。

これは、経済成長にともない、経済のパラダイムが、規模の経済を基軸とした少品種大量生産というものから、範囲の経済を基軸とした多品種少量生産へと変化してきたことがあげられる。そして、それとともに、開業資金の増大、企業維持費の増加などが最も顕著にみられる首都東京という特別な地域に存立する中小企業にとって、高付加価値型企業としての存立が義務づけられることになったのである。そして、従来の大量生産型下請的性格が求められる機能や、労働集約的な部分に関しては、地方圏との分業関係を構築することにより、国内中小企業どうしで地域間の機能分担を展開するようになったのである。

しかし、こうした機能分担の構造は、プラザ合意以降の円高傾向を受けて、さらに大きな変化を余儀なくされることとなった。それは、それまでの機能分担を支えていたコスト面での国内地域間格差が、アジア諸国の企業との関係が入り込んできたことにより、新たな機能分担の構造を必要としたためである。低コストという点に関しては、かつて地方圏に求めていた役割が、いっそうの低コスト追求を実現できるアジア諸国の企業へとシフトし、首都圏・地方圏・アジア諸国（東アジア）という三極構造が形成されることとなった。

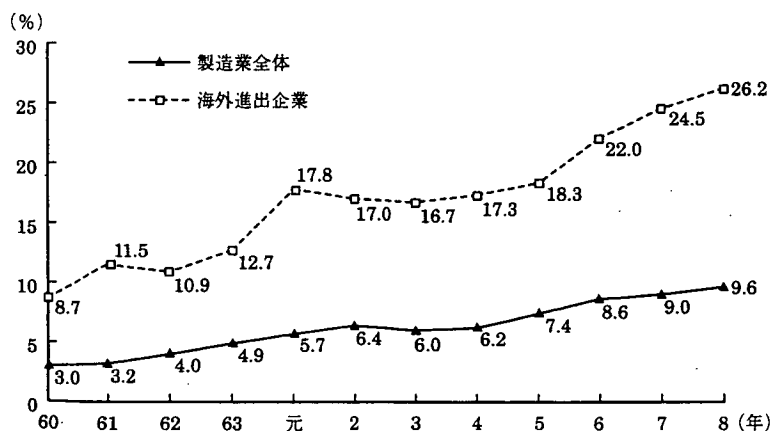
三極構造形成の初期の段階においては、アジア諸国の企業と国内企業との間の技術力格差がみられ、三極それぞれが機能分担する「棲み分け」が、コスト面・技術面などの要素から比較的うまくバランスをとって成り立っていたといえる。しかし、国内企業のいっそうのコスト・ダウン追求と、アジア企業の技術力の向上は、三極構造のバランスを崩すようになり、「棲み分け論」の有効性は失われるようになってきていると思われる。

「棲み分け論」については、国内に本社機能を持ち、付加価値の高い部門として研究開発機能と、その試作関連の生産部門を残し、低コスト追求関連部門については、海外にその拠点を移転、中間的な部門においては、地方圏でおこなうというように理解される。そして、現にそ

うした分業体制が三極構造として形成されたのであり、初期の段階において、そのシステムが機能していたといえる。しかし、このことを動態的に捉えたとき、その構造の機能が円滑に進んでいくのかという点に疑問をもたざるを得ないし、事実、その構造が崩れてきているのである。

図表5のように、80年代の後半から日本企業の海外進出が急増し、生産の現地化、取引の現地化が進んでいくなかで、着実にアジア企業との間に存在していた技術的な面での格差は縮小してきているといえる。こうした現象は、当然のことといってもよいであろう。それは、海外に生産拠点を移転した企業にとって、そこでの生産能力や製品品質の向上などは、必須のものである。それゆえ、海外の企業にたいしての要求を高めるとともに、技術移転、技術指導も当然おこなわれることになる。それが、海外企業の生産ノウハウ蓄積力を速めさせ、しだいにそ

図表5 海外生産比率の推移



資料：大蔵省「法人企業統計」、通商産業省「わが国企業の海外事業活動」

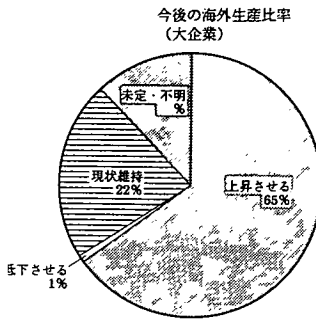
(注) 平成8年は予測値。

出所：図1に同じ

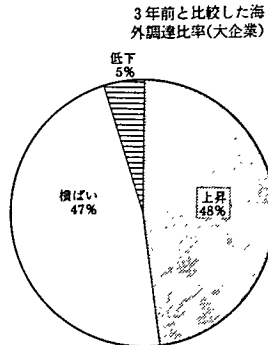
の能力を高めてきたわけである。

図表6 (1.2.3) が意味するものは、まさにアジア企業の技術力の向上がかなりの勢いで進み、「棲み分け」として捉えてきた日本企業の領域に影響を及ぼしてきたということである。日本の生産が海外にシフトし始め、三極構造が形成される初期の段階においては、技術力の格差により国内中小企業への影響を楽観的にみる向きもあったが、今日では、そうした楽観的見方をすることはできなくなっている。もともと「棲み分け論」は、その内部に自己崩壊する要因を

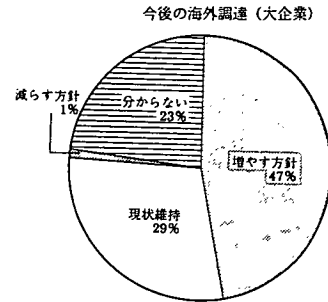
図表6-1



図表6-2



図表6-3



資料：中小企業庁「企業間関係実態調査（大企業）」9年12月

出所：図1に同じ

内包しているとみなしなければならないのであった。

日本企業の技術力の向上を支えてきた応用技術・開発技術は、現場での試行錯誤のなかから展開された創意工夫の産物であり、その苗床を「棲み分け論」として海外シフトさせることが、将来的な生産能力を低下させていくことにつながるということになるのである。日本的手法によって技術力の向上を果たしてきた場においては、「生産現場のないところでは、開発能力は低下し、生産現場のあるところに蓄積の力が働く」という経験的な捉え方は、普遍性をもつものといえよう⁵⁾。

現実には、アジア企業がコスト面での優位性をもち、技術面での追い上げが進むなかで日本国内の中小企業は、その存立が危ぶまれている。そして、個々の企業の経営危機、倒産・転廃業は、集積構造の停滞・崩壊をもたらしている。結果的に、集積構造として生産機能の相乗効果を発揮してきた力を失い始めているわけである。

さらに、こうした生産現場の空洞化の実態として注目しておく点は、中小企業の現場を支えてきた技術者が、高齢化する一方で、その再生産がなされていないということである。東京都が実施した調査によれば⁶⁾、中小製造業のなかで、小規模企業ほど技術・技能系の従業員の高齢化が顕著であり、その技術・技能の継承が困難な状況にあるという結果が明らかにされている。中小企業の数そのものの減少にくわえて、企業内での技術・技能の空洞化が集積構造の崩壊をいっそう深刻な問題としているのである。

前節でふれたように、大田の集積を例にとりて「大田にいけば、どんな設計図も数日のうちに製品の形としてできあがってくる」というたぐいの集積効果は、個々の中小企業がそれぞれに持つ技術力の結集した力であった。くわえて、それはすべて高付加価値型中小企業の結合に

よって生じた力ではなく、さまざまなレベル、分野でスペシャリストである中小企業が、相互補完することによって初めて可能となる能力であろう。ゆえに、個々の中小企業が姿を消し、中小企業のなかの人的資源が欠乏していくことになれば、自然、現在の集積効果も停滞することになるわけである。

以下では、個々の中小企業の消滅を引き起こしている要因として、また、人材の再生産を疎外している要因と思われる発注量の減少と、低コスト追求すなわちコスト・ダウン要求の強化の現状についてみていくことにする

4 コスト・ダウンの現状と中小企業の模索

ここでは、大田区に立地する中小企業へのアンケート調査の結果⁷⁾をもとに中小企業にたいするコスト・ダウン要求の現状と、それにたいする中小企業の対応についてみる。

図表7からも、単価・加工賃の下降、すなわちコスト・ダウン要求が強くなっていることは明らかである。問題は、この傾向にたいして、中小企業がとっている対応のあり方である。それをみると、小規模企業では、「生産性の向上」「長時間労働」といったように、企業内部に向けられた対応策を採ることで凌いでいこうとする傾向がみられ、企業外部の要因を意識しての対応がとりづらい様子をうかがうことができる。それにたいして企業規模が大きくなるに従って、「仕入先の変更・仕入れ費用の削減」など、自社以外の外部環境への働きかけによってコスト・ダウン要求に対応しようとしている傾向をみることができる。くわえて、企業内部に向けられた対応策として、企業規模が大ききものは、「人件費の削減」によって対応する傾向がみられる。

企業規模による対応策の違いは、各規模企業が企業社会に置かれている立場、企業特性を示す一つの指標とみることができる。小規模企業についていえることは、まず1点目として、取引関係上の問題からコスト・ダウン要求を他の取引先に転嫁する力を持つことは困難であるということ。2点目として、人件費の削減については、そもそもその対象となる人員が少なく、効果薄であることが明らかであるとともに、貴重な人的資源としてこれ以上の合理化をすることが企業存続それ自体に関わる問題となってしまう危険性をもっていることがあげられる。それゆえ、必然的に、「長時間労働」による生産性の向上を対応策として重視しなくてはならないことになるのである。

一方、企業規模が大きくなることによって、取引関係上の力関係は、小規模企業に比べて相対的に強くなり、コスト・ダウン要求の対応策として多少なりとも仕入先などに転嫁していく余地が高くなる可能性がある。また、従業員数が多いということから、人件費削減による効果の期待度は小規模企業に比べて高く、実行可能性も高いものと考えられる。

図表7 3年前と比較した単価・加工賃の変化

単価・需要等 単価・加工賃の3年前との比較

	全 体	上昇した	変わらない	下降した	無回答
全体	167 (100.0)	15 (9.0)	63 (37.7)	89 (53.3)	(-)
1～3人	56 (100.0)	3 (5.4)	18 (32.1)	35 (62.5)	(-)
4～9人	54 (100.0)	3 (5.6)	27 (50.0)	24 (44.4)	(-)
10～19人	26 (100.0)	5 (19.2)	8 (30.8)	13 (50.0)	(-)
20～29人	14 (100.0)	1 (7.1)	6 (42.9)	7 (50.0)	(-)
30人以上	17 (100.0)	3 (17.6)	4 (23.5)	10 (58.8)	(-)

() 内はパーセント

出所：福島他『中小企業集積と分業構造』日本大学経済学部経済科学研究所，1998年より。

図表8 コスト・ダウンに対する対応策

単価・需要等 円高での製品・加工へのコストダウンに対する対応策

	全 体	原材料の 削減	仕入先の 変更・仕入費 の削減	人件費の 削減	借入金 の積極 的返済	外注の削減	販売コス トの削減	交通費等 の一般経 費の削減	長時間労働	設備投資 等の抑制	生産性の 向上	外注比率 を高める	対応して いない	無回答
全体	167 (100.0)	13 (7.8)	48 (28.7)	44 (26.3)	16 (9.6)	42 (25.1)	8 (4.8)	30 (18.0)	43 (25.7)	30 (18.0)	82 (49.1)	20 (12.0)	9 (5.4)	6 (3.6)
1～3人	56 (100.0)	2 (3.6)	8 (14.3)	16 (28.6)	4 (7.1)	3 (5.4)	1 (1.8)	6 (10.7)	26 (46.4)	7 (12.5)	23 (41.1)	5 (8.9)	6 (10.7)	4 (7.1)
4～9人	54 (100.0)	3 (5.6)	17 (31.5)	11 (20.4)	8 (14.8)	19 (35.2)	3 (5.6)	12 (22.2)	12 (22.2)	14 (25.9)	25 (46.3)	8 (14.8)	3 (5.6)	1 (1.9)
10～19人	26 (100.0)	1 (3.8)	10 (38.5)	9 (34.6)	(-)	8 (30.8)	3 (11.5)	6 (23.1)	3 (11.5)	4 (15.4)	14 (53.8)	4 (15.4)	(-)	1 (3.8)
20～29人	14 (100.0)	2 (14.3)	4 (28.6)	6 (42.9)	4 (28.6)	5 (35.7)	(-)	4 (28.6)	1 (7.1)	4 (28.6)	6 (42.9)	2 (14.3)	(-)	(-)
30人以上	17 (100.0)	5 (29.4)	9 (52.9)	2 (11.8)	(-)	7 (41.2)	1 (5.9)	2 (11.8)	1 (5.9)	1 (5.9)	14 (82.4)	1 (5.9)	(-)	(-)

出所：図表7と同じ

() 内はパーセント

ここでさらに、各中小企業が、コスト・ダウン要求への対応とともに、自社の生き残りをかける企業体質の差別化の状況についてみてみる。企業規模別に同業他社にたいする優位性の発揮の場についての意識をみると、一つの傾向がみられる。それは、小規模な企業では「品質・精度の高さ」「納期の速さ・正確さ」を同様に重視しているのにたいし、企業規模が大きくなると「納期の速さ・正確さ」に比べて「品質・精度の高さ」の方を重視する傾向が強くなるということである（図表9参照）。

この状況については次のような推測がなされる。すなわち、小規模企業では専門特化した技術分野が競争他社（アジア企業）の技術力向上により優位性が低くなり、納期の速さやその正確性といった部分で優位性を維持していかなければならない。一方、企業規模が大きくなるほど複合的な技術を高度化させることにより、競争他社（アジア企業も含め）との差別化をはかろうとしているのではないだろうか。

図表9 同業他社よりも優位性を高めるための対策

単価・需要等 今後、同業他社よりも優位性を高めるための対策

	全 体	品質・精 度の高さ	コスト ダウン	納期の早さ ・正確さ	生産品目 の多様化	製品開発力	特殊技術	営業の強化	その他	特にない	無回答
全体	167 (100.0)	96 (57.5)	28 (16.8)	79 (47.3)	28 (16.8)	15 (9.0)	35 (21.0)	16 (9.6)	(-)	9 (5.4)	1 (0.6)
1～3人	56 (100.0)	30 (53.6)	7 (12.5)	23 (41.1)	8 (14.3)	1 (1.8)	12 (21.4)	3 (5.4)	(-)	9 (16.1)	1 (1.8)
4～9人	54 (100.0)	31 (57.4)	6 (11.1)	36 (66.7)	8 (14.8)	3 (5.6)	13 (24.1)	5 (9.3)	(-)	(-)	(-)
10～19人	26 (100.0)	15 (57.7)	5 (19.2)	14 (53.8)	6 (23.1)	3 (11.5)	4 (15.4)	4 (15.4)	(-)	(-)	(-)
20～29人	14 (100.0)	9 (64.3)	3 (21.4)	4 (28.6)	3 (21.4)	3 (21.4)	3 (21.4)	2 (14.3)	(-)	(-)	(-)
30人以上	17 (100.0)	11 (64.7)	7 (41.2)	2 (11.8)	3 (17.6)	5 (29.4)	3 (17.6)	2 (11.8)	(-)	(-)	(-)

出所：図表7と同じ

() 内はパーセント

図表10 需要拡大のための営業・販売対策

単価・需要等 今後、需要拡大のための営業・販売対策

	全 体	受注先を 分散	新たな受注 先開拓に取 り組む	海外の販 路開拓に 努める	既存の受注 先に自社を 売り込む	営業活動 を積極的 に行う	営業員の 増	需要先の 情報収集 の活発化	仲間との ネットワーク 取引に 取り組む	その他	特にない	無回答
全体	167 (100.0)	30 (18.0)	76 (45.5)	6 (3.6)	22 (13.2)	39 (23.4)	5 (3.0)	22 (13.2)	32 (19.2)	4 (2.4)	24 (14.4)	3 (1.8)
1～3人	56 (100.0)	5 (8.9)	24 (42.9)	(-)	6 (10.7)	8 (14.3)	(-)	3 (5.4)	14 (25.0)	2 (3.6)	14 (25.0)	3 (5.4)
4～9人	54 (100.0)	13 (24.1)	24 (44.4)	1 (1.9)	3 (5.6)	6 (11.1)	1 (1.9)	8 (14.8)	15 (27.8)	2 (3.7)	7 (13.0)	(-)
10～19人	26 (100.0)	5 (19.2)	12 (46.2)	2 (7.7)	4 (15.4)	10 (38.5)	3 (11.5)	5 (19.2)	3 (11.5)	(-)	3 (11.5)	(-)
20～29人	14 (100.0)	3 (21.4)	8 (57.1)	1 (7.1)	5 (35.7)	7 (50.0)	(-)	2 (14.3)	(-)	(-)	(-)	(-)
30人以上	17 (100.0)	4 (23.5)	8 (47.1)	2 (11.8)	4 (23.5)	8 (47.1)	1 (5.9)	4 (23.5)	(-)	(-)	(-)	(-)

出所：図表7と同じ

() 内はパーセント

そして、差別化の展開によって新たな需要の開拓が急務となっているようであり、全体の傾向をみると、かなりの企業でみられる需要拡大努力は、「新たな受注先開拓に取り組む」というものである（図表10参照）。このことは、既存の取引関係での現状打開にたいしての厳しい認識があることを物語っている。

新たな受注先の開拓を展開するためには、ある程度の営業力や、そのための人員が必要であり、小規模企業では、その余力があるかどうかということが成否の鍵を握ることになるといえる。ただし、そうした余力があるか否かということに関わらず、現実問題として、開拓努力をしていかなければならないというのが現状であろう。

それというのは、これまで中小企業が企業間関係のなかで求められてきたQCD能力（Quality・Cost・Delivery-Time）が、一定の水準にまで高まったレベルで展開されているということは、産業界では当然のこととして受け止められるようになっている。それゆえ、QCD能力にくわえてさらなる能力の付加が必要となっている。すなわちQCDプラスD（Design・Development）ということになるのである。この能力を積極的に外部に発信していくことが不可欠なのである。この情報発信力が、新たな受注先の開拓につながり、新たな市場の開拓にもつながるのであり、現状打開をはかるために最低限求められる能力となっているのである。

5 むすび

ここまでは、小規模企業の経営の厳しさを物語るものであったが、小規模な企業でも、上でみてきたようなハンディをカバーする対応がないわけではない。むしろ大田の集積力を高め、世に「ナショナル・テクノポリス」といわしめる力の源となっている「仲間回し」に代表される仲間とのネットワークへのいっそうの期待である。従来この仲間回しに代表される「ネットワーク」が、大田における集積構造の機能面での深みと厚みをもたせ、集積のメリットに相乗効果を与えてきた。このネットワークは、小規模な企業が、それぞれの専門能力を活かし、それぞれの不足分を相互に補うという形を取ることで、人員の少ない小規模企業同士が、外部経営資源としての人材を有効活用する形態である。今日の厳しい環境のなかで、中小企業が、この形態に再び新たな期待をかけているのである。

企業規模の大小によってコスト・ダウン要求の対応は異なり、小規模企業ほどコスト・ダウン要求を自社内に抱え込まなければならない実態があった。さらにそこから、対応策の選択肢が小規模企業ほど少ないのではないかと推測された。このことは、従来従業員1～3人規模の企業の増加によって形成され、深みと厚みをもってきた大田の集積構造の存立基盤を脅かす現実が浮き彫りになっているということである。

小規模企業がそれぞれの専門能力に特化し分業の深化を進めるとともに、「仲間回し」のよ

うに、企業間での相互連携（補完）をおこない集積メリットを発揮させてきた構造の危機は、いち大田の問題を越えたものとして捉えなければならないと思われる。「ナショナル・テクノポリス」と評される大田の問題が、日本の製造業に及ぼす影響は大なのである。それゆえ、現状の大田中小企業の対策は大いに注目されるのである。

集積の中心的存在である小規模企業では、「仲間とのネットワーク」に期待をかけ、いっそうの相互補完をはかることによって局面打開をはかろうという傾向がみられる。営業などに人手を回すことのできない小規模企業では、このネットワークが営業人員に勝る外部経営資源の活用となるのである。内部経営資源である専門能力を発揮し、外部経営資源を有効活用するネットワークが、大田の集積構造に新たな強みをもたせることになるだろう。

近年では、円高以降アジア諸国に展開していった受注が、再び日本に戻ってきているという声も多く聞くようになっており、集積構造の再活性化、企業活力の再生を求める声が高まってきている。こうした状況のなかで、冒頭紹介した「危機説」にたいして声高に叫ばれるようになっていくキーワードがある。それは、「21世紀は中小企業の時代である」あるいは、「ベンチャー・ビジネスの時代である」といった類の言葉である。

見方によっては、「バブル崩壊」以降の景気低迷と企業活力の低下にたいして、期待を込めたスローガンということもできるが、果たしてそれだけの意味しか持たない言葉なのであろうか。答えは、否であらう。中小企業をとりまく環境は確かに厳しいものとなっているが、この変化が中小企業の活力を求めていることも記しておかなければならない。それは、完成品、部品品なども含めたあらゆる製品市場においてニーズが多様化、高度化し、一企業でそれらのニーズに対応することが困難になっていることが理由である。多様なニーズに対応する技術力を一企業で常に確保し続けるには、研究開発費などコスト面からも不可能といってよい。くわえて、市場の細分化の過程で、かつてのような大量生産・大量販売といったスケールメリットの追求がなされる範囲は縮小してきている。

こうした状況のなかでは、必然的に特定分野での専門的ノウハウを蓄積した中小企業の役割が期待されることになるだろう。また、前述したようにアジアの企業との間で技術格差が縮小し競合範囲の拡大した分野では低コスト実現競争が熾烈となるため、国内企業の優位性を発揮できる分野への進出、開拓をはからなければならなくなる。この競合範囲のなかで中心的存在であったのは、下請中小企業といわれるものであった。しかし、従来型の下請中小企業がすべてこうした変化に対応することができず、結果的に新たな分野への期待として、新規開業を含めたベンチャー・ビジネスが注目されることになっているのである。そして、新規開業、ベンチャー・ビジネスなどが、企業の新陳代謝力を高め、経済活力の活性化にも結びついていくことになるのであり、「21世紀は中小企業の時代である」「ベンチャー・ビジネスの時代である」と

いうキーワードにつながっているのである。

そして従来型の下請中小企業から新たなタイプの中小企業への転換の現れといってもよい傾向がみられる。それは、下請中小企業比率の低下である。「工業実態基本調査」,「下請取引等実態調査」によれば、近年になって、下請中小企業比率が低下していることが報告されている⁸⁾。これは、多くの中小企業で下請的な業務での限界がみられるようになったことも大きく作用しているのではなかろうか。そして、下請から脱却して自立化をはかる企業が、相対的に増加しているというわけである。まさに、アジア企業との競合範囲からの脱却と重なる現象なのであり、新たなタイプの中小企業がサバイバル競争を展開しているといえる。現在のこうした変化は、日本の中小企業にとっての構造変化であり、中小企業の経営の対応が迫られているのであるが、その一方で、この構造変化に対応することにより、強い競争力をもつ新たな中小企業集積の構築がなされることになると思われる。

注

1 東京商工リサーチ調査による。

2 関 満博『フルセット型産業構造を越えて』中公新書, 1993年,『地域経済と中小企業』ちくま新書, 1995年など。

3 新規開業資金について、『新規開業白書』によれば、開業資金について、82年の運転資金は429万円, 設備資金491万円から91年には運転資金562万円, 設備資金897万円, 95年には運転資金336万円, 設備資金1909万円となっており、運転資金は、むしろ減少したにもかかわらず、設備資金（不動産を含む）は大幅な増加となっていることに注目する必要がある。

4

大田の工場数の推移

	昭和55年	昭和60年	平成2年
製造業計	8,307	8,897	7,860
機械金属工業計	6,542	7,483	6,641

件数

大田区『大田区工業の構造変化に関する調査報告書』1995年より。

5 日本の技術開発については、現場での創意工夫のなかから積み上げてきたものが多く、革新という点では累積的革新が日本的なものであるといわれているなかで、その苗床となっている生産現場を海外にシフトするという点については強い危機意識を持たざるを得ないのである。

6 東京都労働経済局『都内中小製造業の技術・技能集積と人材育成に関する調査報告書』1999年3月。筆者は、同報告書作成にあたり東京都の検討委員会のメンバーとして調査をおこなった。速報として、1999年5月25日付け『日本経済新聞』に掲載。

7 福島久一・小谷紘司・大澤勝文・草原光明・岡田浩一・八幡一秀「中小企業集積と分業構造」『中小企業集積と分業構造 ～大田区機械金属工業の実態調査～』日本大学経済学部経済科学研究所, 1998年による。

8 下請中小企業比率は、1981年には65%、1987年には55.9%、1996年では51.6%と報告されている。ここでの下請中小企業比率を示した数字の根拠は1981年、87年の調査は「工業実態基本調査」によるものであり、96年は、「下請取引等実態調査」によるものであり、連続性はないのであるが、傾向として下請比率の低下をみることができよう。『平成9年版中小企業白書』1997年、P.147。

(なお本稿は、『中小企業の現状とこれからの経営』中央大学出版部1999年出版の第3章に筆者が寄稿した「中小企業を巡る環境変化とその対応」を加筆訂正したものである。)